Séminaire OZP des pilotes de l'éducation prioritaire.
Paris, 10 décembre 2011

« Vous avez dit piloter en éducation prioritaire ? »

Exposé de Didier BARGAS,
IGAENR et membre du bureau de l'OZP

Introduction
Didier Bargas déclare s'exprimer ici avec une double casquette : inspecteur général de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche et membre du bureau de l'OZP, positionnement « parfois compliqué mais intéressant ».
Sa connaissance du terrain s'appuie sur quinze années d'expérience d'IGAENR, administrateur donc et non pédagogue, dans six académies (essentiellement dans l'ouest de la France), dont les six dernières dans l'académie d'Amiens. Cela représente chaque année la visite de six à huit établissements dont un ou deux en éducation prioritaire. Chaque visite est préparée par l'étude des dossiers relatifs à l'établissement, mais sans contact préalable avec les autorités académiques. Il demande que le rapport final (ou au moins la conclusion) soit communiqué au conseil d'administration de l'établissement.
Cet exposé lors du séminaire sera donc nécessairement incomplet, non officiel et ne tient compte d'aucun lien hiérarchique avec les participants.

I – Piloter un collège en éducation prioritaire

Didier Bargas pose deux questions préalables
1- Le pilotage est-il très spécifique en éducation prioritaire ou est-il semblable à celui d'un établissement hors ZEP ? La question pour lui est ouverte. Son hypothèse est que le pilotage en ZEP n'est pas spécifique pour l'essentiel, mais que l'accumulation des difficultés liées à l'environnement ou internes au collège pèse sur les stratégies et les modes d'action.

2 - Le pilotage pédagogique est il partagé entre le principal et les IA-IPR comme on l'affirme souvent ? A son avis non, la notation est partagée (plus pour longtemps semble-t-il), mais pas le pilotage, qui est simplement assisté par l'IA-IPR.

Quel profil et quel rôle pour le chef d'établissement ?
Une expérience antérieure est souhaitable et des compétences en management nécessaires mais le principal doit surtout certaines qualités humaines, être à la fois ouvert et exigeant vis-à-vis des élèves, montrer de l'empathie et ne rien céder sur l'essentiel.
Il ne s'agit pas seulement de gérer, de maintenir, ni même de rétablir la sérénité, il faut établir et développer des relations, d'abord avec ses proches collaborateurs, puis avec les élèves, puis avec l'ensemble des personnels. Avoir le sens de l'écoute, du dialogue social, mais, de temps en temps, il ne faut pas craindre d'aller au conflit, après s'y être préparé, avoir choisi son terrain, étudié le dossier, isolé les contestataires. Un savoir-faire dans la gestion des conflits est indispensable.
Enfin, il est important de rester suffisamment longtemps sur le poste, cinq ou six ans normalement et aussi de bien préparer sa succession. Dider Bargas cite le cas d'un principal remarquable qui est resté quinze ans, mais, deux ans après son départ, 80% de ce qu'il avait

construit avait disparu.

Quelle animation de l'équipe de direction ?
D. Bargas a une conception assez large de celle-ci : principal, principal adjoint, CPE, chef de travaux, préfet des études…
La concertation doit être régulière. Il s'agit de construire une cohérence, une vision partagée du collège, de partager des objectifs opérationnels et pas seulement de partager des agendas ou des incidents individuels.
Il est très important en effet que le principal fixe des objectifs précis à chacun de ses adjoints, qu'il délègue et fasse le point régulièrement sur la réalisation de deux ou trois objectifs clairs.
Il peut s'appuyer sur les COP (conseillers d'orientation-psychologues) s'ils connaissent bien le collège et les utiliser comme conseillers techniques. On ne le fait pas assez. Pourquoi ne pas les inviter aux séances du CA quand il est question des résultats scolaires de l'établissement ?
Didier Bargas laisse pour le débat qui suivra la question de la liberté de choix de ses collaborateurs initiée par le programme Eclair. Elle a des avantages et inconvénients, parmi lesquels le risque de choisir des gens à son image.

Quels outils de réflexion et de décision ?
L'intervenant en dresse une liste « incomplète » : - diagnostic - lettre de mission- contrat d'objectifs - projet d'établissement, en soulignant l'importance de deux d'entre eux, le diagnostic et le projet d'établissement.
Le projet d'établissement doit partir des réalités locales et non de considérations nationales ou académiques.
Le rapport annuel d'activité (à publier fin octobre ou début novembre et non fin juin) comprend trois volets, pédagogique, éducatif, gestionnaire. Mais le principal peut ne rédiger lui-même que la synthèse.
Les indicateurs doivent être interprétés, par exemple ceux concernant les taux de redoublement ou d'absentéisme.
Le Conseil pédagogique est sous-utilisé dans la plupart des EPLE. Il doit devenir un lieu d'échanges, de débats, d'évolution des pratiques pédagogiques et pas seulement de consultation formelle. Un travail en petits groupes dans l'intervalle des séances plénières est indispensable. Il est conseillé de travailler en petits groupes d'abord.

Quels leviers pour le pilotage pédagogique et éducatif ?
L'intervenant cite notamment :
- la composition des classes, classes à projets, concentration ou répartition des classes d'excellence, choix des professeurs principaux…
- l'emploi du temps. Prévoir une pause d'une durée suffisante (de 1h à 1h 30), à midi. Sinon, on tue les clubs, le CDI, le foyer des élèves et on rend les élèves agités (mais le transport scolaire peut poser des problèmes).
- les moyens et méthodes de l'aide aux élèves : quel volume horaire ? Quelles modalités ? Quels intervenants ? Quelle évaluation ?
- les projets éducatifs et culturels, voyages et sorties, formation des délégués, utilisation des ressources de l'environnement…

II – Piloter un réseau en éducation prioritaire

S'agit-il de copilotage ou de co-animation? Pour Didier Bargas, la question est là aussi ouverte, mais il préfère parler plutôt de co-animation

En effet, un réseau n'est pas une institution relevant d'une unité de décision et de commandement. C'est un ensemble d'unités d'enseignement liées par des intérêts et des projets communs, mais qui ne se sont pas librement choisis.
En conséquence, les projets des écoles et des collèges ont souvent plus d'importance que les projets de réseau, qui ne pèsent pas sur le fond et ne modifient guère les fonctionnements internes.
Ces projets communs interdegrés et partenariaux représentent l'essentiel des points à l'ordre du jour du comité exécutif. Mais on y entend cependant plus de descriptifs des actions que d'indications sur leur efficacité. Dans les comités exécutifs, on aborde également l'étude des parcours scolaires et l'acquisition progressive des connaissances et compétences du socle. On trouve des présentations des évaluations CE1 et CM2 ainsi que des résultats au collège. C'est utile pour l'information et la réflexion mais cela aide peu à construire des actions communes.
Enfin, parmi les objectifs des actions communes menées en réseau, figurent également une initiation des élèves à l'orientation et un renforcement des liens avec les familles.

Conclusion

Le pilotage en éducation prioritaire demande non seulement des compétences managériales mais aussi et peut être surtout du « courage et de la finesse » [ces deux termes seront repris plusieurs fois dans les débats de la journée, NDLR), rarement réunis chez la même personne.
On peut affronter une AG mais il ne faut pas la braver. Inversement, des chefs d'établissement peuvent faire preuve de subtilité mais n'osent pas dire à un enseignant que « cela ne va pas ». Didier Bargas estime, à titre personnel, que ce manque de courage est l'un des raisons importantes de l'échec du pilotage.

Bien sûr les circonstances peuvent être défavorables et les moyens insuffisants, mais il y a un écart trop important entre les moyens accordés aux RAR et leurs résultats, comme l'a montré le bilan des RAR.
Le pilotage n'est pas une fin en soi. La finalité, c'est la réussite scolaire et professionnelle ainsi que l'épanouissement individuel de tous les élèves. Trente ans après son lancement, force est d'admettre que l'éducation prioritaire ne parvient qu'en partie à compenser les difficultés sociales et scolaires que subissent les élèves.

Il existe toutefois un certain nombre de réussites remarquables dans des contextes difficiles. Les facteurs qui les caractérisent sont presque toujours les mêmes, mais on les trouve rarement ensemble. Ce sont :
- un chef d'établissement « à la hauteur », pas nécessairement « charismatique » mais ayant un certain rayonnement, et en place depuis plusieurs années ;
- une proportion significative d'enseignants militants de la lutte contre l'échec scolaire qui ne comptent pas leurs heures. Si la proportion est de un quart ou un tiers, c'est bon.
- des dispositifs d'aide aux élèves en difficulté précoce. C'est évident pour le premier degré ; au collège, ces dispositifs, qui peuvent reposer sur la co-intervention ou l'aide des assistants pédagogiques, doivent être intégrés à la classe et sont nécessaires au minimum pour la 6ème et éventuellement la 5éme ;
- des liens renforcés avec les parents. C'est essentiel, notamment pour la lutte contre l'absentéisme et le décrochage scolaires.
- une valorisation des élèves. Tout ce qui peut y contribuer est à prendre ;
- une utilisation habile et pesée des stratégies d'excellence et d'exigence ;
- un climat de travail apaisé combinant compréhension et fermeté C'est difficile et le succès est rarement total.

DEBAT

Le débat révélé parfois des différences d'appréciation. Nous relevons ci-dessous quelques interventions significatives.

Le caractère spécifique ou non du pilotage en éducation prioritaire

- La spécificité réside surtout dans les ressources supplémentaires. Quant à la notion de réseau, existe-t-elle encore, sans parler des réseaux de la politique éducative de la Ville, que nous n'avons pas évoqués.

- Ce qui est spécifique c'est la co-animation, avec le comité exécutif, chargé du pilotage des moyens. Je rappelle d'ailleurs que les professeurs référents sont rattachés à un réseau et non pas à un collège.
N'oublions pas un autre levier de pilotage que sont les moyens des CUCS ni les possibilités offertes par le bassin.

- A Paris, on manque de définition pour discerner ce qu'est vraiment la spécificité des pilotes en éducation prioritaire. On n'a pas de dossier d'évaluation pour comparer et on ne se rencontre jamais entre principaux des quartiers sensibles. Le directeur de la DGESCO nous a surtout dit de faire preuve de créativité mais nous manquons de lien d'ensemble. Heureusement, le site de l'OZP est là pour nous informer.
L'éducation prioritaire est banalisée. La plupart des enseignants sont des nouveaux, très demandeurs de formation.

- A Paris, la situation est très différente entre d'une part les Eclair, qui sont très accompagnés, avec les secrétaires de comité exécutif et les préfets des études, appelés ici « coordonnateurs de niveau », et les RRS d'autre part.

Le rôle joué par deux catégories spécifiques : les coordonnateurs et les professeurs référents

- En réponse à une question de la salle, Didier Bargas fait remarquer qu'on a laissé aux secrétaires de comité exécutif une fonction administrative mais que, dans la réalité, certains ont un rôle beaucoup plus important. Ils sont majoritairement issus du premier degré. Ils doivent être associés au travail de l'équipe de direction.
Quant aux professeurs référents, ils jouent un rôle essentiel dans la co-intervention.

- La création des préfets des études ne visait-elle pas aussi à escamoter le rôle des professeurs référents ?

- Vous avez cité l'exemple du vide laissé par le départ d'un principal après quinze ans de présence. Mais pourquoi les enseignants et les animateurs ont-ils laissé tomber ? La gouvernance précédente était-elle une forme d'autocratie ?

Le cas particulier des préfets des études

Une professeure référente devenue « préfet des études » en même temps que ses collègues référents refuse cette appellation. Sa lettre de mission comporte un volet pédagogique mais pas de volet éducatif. Auparavant, sa lettre de mission de référent était centrée sur sa discipline. La nouvelle mission est plus transversale et porte sur l'interdegrés (y compris la liaison 3ème/seconde) et sur le socle. Mais, regrette-elle, on eu trois chefs d'établissement en six ans.

Dans un collège Eclair à Marseille au contraire, le choix a été d'élargir à l'éducatif les fonctions des référents devenus préfets.

Didier Bargas estime que les préfets des études ne sont pas aussi nombreux qu'on le dit et que leur champ d'action sur le terrain est souvent étriqué, bien en-deçà de ce que prévoit la lettre de mission ou le très récent vade-mecum. Celui-ci est plus un ensemble de témoignages que de recommandations et n'a pas de valeur juridique.
Il a vu des lettres de mission de préfet des études, Leurs fonctions sont très différentes selon que leur poste est à plein temps, à mi-temps ou en heures supplémentaires. Mais il est trop tôt pour qu'on puisse juger vraiment de leur utilité et de leur efficacité.

Le flou du pilotage national
- On sait l'importance en éducation prioritaire de partager des valeurs communes à l'intérieur de l'équipe de direction. Cela devrait être vrai également au niveau académique et national. Mais y a-t-il vraiment une politique nationale d'éducation prioritaire ? Nous n'avons pas eu de circulaire pour Eclair mais seulement des vade-mecum.

- Reconnaissons quand même que les attentes des pilotes sont souvent ambigües et que le pilotage national est compliqué. L'institution fait du préfet des études un personnage incontournable mais les recommandations officielles sont mal appliquées. En réalité, on dit plutôt aux IA et aux principaux de faire en fonction du contexte et finalement de « se débrouiller ».